

銘傳大學 101 學年度研究所碩士在職班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生

「管理個案分析」試題

(第 / 頁共 / 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

本卷共有三大題 (共計五頁), 答卷時請注意下列事項:

- (1) 請按照各題分項作答, 以利計分。
- (2) 若個案的資料不足, 請提出「假設前提」作為邏輯推導與評析依據。
- (3) 評分標準依據分析的深度與廣度、邏輯推理、創意及想像力。

一、 王品集團由興櫃轉上市, 於 2012 年三月六日新台幣 492 元收盤。王品集團 2011 年總營收新台幣九十六億元, 其中台灣營收 76.9 億元、年增率 33.7%; 大陸事業營收 19.1 億元、年增率 45.8%。兩岸共兩百一十八家店, 稅後淨利 7.72 億元、稅後 EPS 為 12.71 元, 每股配發 11.2 元現金股息。王品積極拓展海外事業, 授權泰國的陶板屋已獲利, 品田牧場炸豬排將在泰國設點, 並籌備進軍香港設點開店, 繼「王品」與「西堤」之後, 平價個人鍋「石二鍋」也將進入大陸。預估 2012 年王品集團兩岸總店數達 315 家店, 營收一百三十億元; 二〇二〇年總店數將達一千家, 營收挑戰四百億元; 二〇三〇年全球總店數目標突破一萬家, 成為大型國際餐飲集團。

為了確保服務品質, 王品建立七大服務指標、設計二〇六個學分教育訓練, 工作站觀察檢查表 (SOC) 等, 例如王品牛排的廚藝有五十個 SOC, 包括醬汁的熬煮、配菜的裝飾、烘烤、調理的方式等有四十五本教育訓練手冊, 每本至少一百四十頁以上。每個月, 王品收到約八十四萬張顧客意見調查表, 總部有三人專責處理這些表格, 輸入電腦, 列出成績, 提供給各品牌檢討、比較、改進。

王品集團戴勝益董事長認為, 先有滿意的員工, 才有滿意的客人。王品努力創建一個有家庭感的企業, 讓工讀生都能分紅等物質鼓勵, 落實家人般的關懷與信任。如任何場域都不裝監視器, 也不派遣神秘客, 對員工絕對信任。集團內部設有「電子秘書系統」, 所有同仁和他的家屬的婚喪喜慶、意外狀況, 全公司都會知道, 立即發動祝福或是協助。

王品的企業文化是「敢拚、能賺、愛玩」。敢拚要能賺。如果沒有賺錢, 那大家白拚了, 沒有利潤的公司, 大家看不到未來。愛玩可以成就自己。王品的員工有一張學分表, 像是走萬步、登百岳都列入學分, 員工調動或者升任時, 公司看個人的資歷與學分表。「王品之師」每個禮拜請一位老師講三個鐘頭。年吃百店、每年國外取經之旅等。

王品集團近四千位正職員工的流動率低於業界, 才能維持高水準的服務品質, 公司協助規劃員工的未來, 他們可以升店長、當股東與股票分紅。員工小時候不敢想的夢想, 可以在王品實現, 例如登玉山及挑戰喜馬拉雅山等。

戴勝益董事長強調, 為保護地球資源與生態, 王品上市後將堅持二原則: 一、不會將魚翅、鮑魚和燕窩列在王品旗下任何品牌餐廳菜單上; 二、不作吃到飽的餐廳。上市後, 戴董事長提出「王品上市, 社會責任, 國民健康, 永擺第一」,

銘傳大學 101 學年度研究所碩士在職班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生

「管理個案分析」試題

(第 2 頁共 5 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

表達王品善盡企業社會責任，及重視食品安全衛生的決心；戴勝益對同仁的「新期許」包括：一、尾牙當天不准喝酒，喝酒記大過。二、所有「王品人」學歷都要再進階，學士要變碩士，碩士要成為博士。三、所有主管回母校設立獎學金、總目標數 100 個。

少量多樣的開店方式適合台灣市場，但中高價位餐飲店成長至二、三十家遭遇瓶頸，精品策略難以大量複製。王品四年前決定發展中低價餐飲品牌，2009 年開創「石二鍋」新品牌，王品牛排的客定價一千三百元，十九年開十三家店，石二鍋定價一百九十八元，三年開了十八家。王品集團預估，石二鍋在台灣可開一百家，將成為未來拓店的主力。

麥格理資本證券指出，王品建構 11 項品牌與 170 家通路成為台灣最大餐飲連鎖集團，在兩岸市場快速展店，2012 至 2014 年每年將以 30% 的速度成長，大陸市場的成長貢獻將會逐步增加。20 年來王品在「品牌管理」與「水平整合」展現成效，其中八大成熟品牌的平均營業利益率達 17%、優於競爭對手的 6% 至 12%；王品的品牌優勢降低租金費用佔整體營收 3%、低於競爭對手的 10%。

資料參考：黃玉禎，王品搶平價市場 先丟掉大戶心態，商業周刊，1264 期，2012/02/13。張志榮，麥格理看好王品 目標價 600 元，工商時報，2012/03/06。謝明玲，戴勝益：物超所值，讓對手進不來，天下雜誌，477 期，2011/07。

- (1) 王品集團在成長過程中掌握了哪些關鍵成功要素(key successful factors)? (10 分)
- (2) 王品集團曾經調整行之有年的經營策略，請問王品改變了哪些經營策略？為什麼要改變經營策略？ (10 分)？
- (3) 這兩年餐飲業的美食達人(85 度 C)、安心食品（即摩斯漢堡）及王品集團的獲利佳與成長快速，上市/上櫃後躍居高價股，請分析其背後的原因為何？ (10 分)
- (4) 假如您是鼎泰豐小吃店的老闆，請問您是否會採用王品集團的經營策略來加速成長？理由為何？ (10 分)

二、晶圓代工龍頭台積電於 2012 年三月二日臨時董事會通過，研究發展資深副總經理蔣尚義、營運資深副總劉德音、業務開發資深副總魏哲家三人，升任執行副總暨共同營運長，台積電董事長張忠謀正式啟動階段性交班，預期三人當中至少會有一位人選出任總執行長，將成為張忠謀的接班人。

即日起三位執行副總暨共同營運長，加上「財務」與「法務」兩組織將直接對張忠謀董事長兼總執行長負責，其他內部組織單位改對上述三位執行副總暨共同營

銘傳大學 101 學年度研究所碩士在職班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生

「管理個案分析」試題

(第 2 頁共 5 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

運長負責。台積電強調，張忠謀目前並無提前交棒的計畫，「本次的組織調整，是董事長愛才儲才，為台積電啟動 CEO 傳承的第一步」，現在談接班言之甚早。

該人事案自三月 5 日生效，台積電做組織變動，將財務、法務以外的部門分成三大區塊，第一塊為研發 (R&D)，第二塊為營運，第三塊其他，其他部分包含輔助總執行長作策略、企業規劃、市場行銷、品質可靠性管理等等。未來這三位共同營運長，每一位將輪流管理上述三塊組織各六個月，希望三位營運長在正式接棒前，都有完整的技術、製造與企管經驗，再由張忠謀評估新任執行長人選。

台積電 2005 年由蔡力行擔任營運長，當年五月蔡力行升任總執行長。2008 年全球金融海嘯後，半導體及晶圓代工市場的成長力道趨緩，2009 年 6 月，78 歲的張忠謀回任總執行長重掌台積電兵符，他表示任期三至五年，今年邁入第三年。當時蔡力行轉任新事業組織總經理，目前是台積電轉投資台積固態照明與太陽能執行長暨董事長，同時擔任台積電董事。2009 年張忠謀把台積電退休後到精材、采鈺的研發戰將蔣尚義延攬回鍋，當年 9 月啟動第一波組織改造，以「營運」及「業務開發」兩組織，取代蔡力行的「先進技術事業」、「主流技術事業」，讓先進與主流兩大生產線二合一。日前客戶輝達表示台積電 28 奈米良率太低，張忠謀進行第二波高層異動與組織調整，並啟動階段性接班計畫，市場以正面解讀。

宏碁集團於 2000 年一分为三，施振榮當年開始逐步將明基友達交棒給李焜耀、製造事業交給林憲銘、品牌事業交給王振堂，當時產業的機會多，把宏碁集團的多角化事業分拆各自努力是最有效方法。

資料參考：陳碧珠，張忠謀階段性交棒 啟動，經濟日報，2012/03/03。

- (1) 請問台積電的接班模式和宏碁集團施振榮的交棒模式有何異同之處？理由為何？ (10 分)
- (2) 請問台積電的接班模式和下述「林家肉圓」老店的接班模式有何異同之處？理由為何？ (10 分)
- (3) 請歸納[台積電+宏碁集團+林家肉圓]三家華人組織的接班模式和國外企業將棒子交給一位 CEO 的模式有何不同？理由為何？ (10 分)

新竹市百年肉圓老店「林家肉圓」，至今三代未分家，創始人林天送生前定下制度，三個兒子輪流顧店，一年一換，如今兒子又傳給孫子。「林家肉圓」目前由第三代林銘祥掌管，2013 年六月一日是「交接日」，換由堂姊林淑芳等四姊妹接手。各家的肉圓口味不同，老客人認店、認老闆也認口味，各有粉絲捧場。

店創始人林天送生前有十個孩子，從小兒女就在店裡幫忙，八十多歲時準備交棒，希望後代都有錢賺，扣除女兒和沒意願接掌的，決定將生意交給老二林清土、

銘傳大學 101 學年度研究所碩士在職班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生

「管理個案分析」試題

(第 4 頁共 5 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

老三林清金、老四林清標，當一人在外場顧店，一人就在內場做肉圓，另一人則休息領三萬元月薪，一年輪一次。

因林清土早逝，後由他妻子接手續輪，廿多年前傳給女兒林淑芳等四姊妹；林清標傳給四兒子林銘祥；林清金後代退出經營，由林銘祥買下經營權，一次輪兩年，再換林淑芳輪一年。沒掌店的時候，兩家人就做肉圓批發，接受客戶預訂。

林淑芳的妹妹林淑蕙說，這個制度一傳五十多年，她認為「沒有阿公的努力，也沒有今天的我們」，從小在店裡幫忙，知道賺錢很辛苦，「祖先留下來的東西要珍惜」，後代不能輕易放棄。至於分家，家人都認為「沒必要」，有店面就「加減賺」。林銘祥說，當初老人家財產就是一間店面，為維持「公平」想出這個制度，父親傳承時也希望他能延續，家族和客人多年來已習慣這樣的模式。

相較一些老店的後代鬧分家，爭「名」打對台，「林家肉圓」沒有這些紛擾。

資料參考：高宛瑜，「阿祖有交代」老店不分家 輪流賣三代，聯合報，2012/03/05。

三、資深電影場務王偉六先生（六哥）以《賽德克·巴萊》榮獲 2011 年金馬獎「年度台灣傑出電影工作者」，他是目前台灣電影界最資深場務，他合作過的導演從早期劉立立、金鰲勳到侯孝賢、吳念真、蔡明亮、林正盛，到近期的林書宇、周傑倫、魏德聖等，參與過近百部電影，幾乎囊括 30 年來所有重要國片。

場務，是拍片現場的總管，也是清潔工兼打雜。早年助理，從影片開拍典禮上的燒香分香、準備茶水毛巾、收拾垃圾，到當保全守夜、顧景，甚至片場的臨時廁所不通要處理，場務掌握現場所有狀況，讓電影拍攝順暢無阻、不受干擾。和導演一樣，場務「跟著攝影機走」，他要為攝影機台架軌道、推軌（推著攝影師和攝影大助前進拍片）；為燈光師架高台（讓燈光從高處打）；負責拍片現場的清場（以免雜物導致穿幫）；確認各組（美術組、道具組等）準備就緒；擋車、擋人，避免有人干擾現場。場務是電影團隊中不起眼的「苦力」角色，有時候連片尾謝幕名單都排不上，場務助理錢少事多，常常被領班罵，因此離職率很高。

侯孝賢團隊核心的製片經理廖慶松稱讚王偉六，「六哥是『國寶級推軌師』！」推軌是綜合勞力、技術和藝術的工作。勞力是鋪軌要搬動、鎖緊那些墊片和直軌、彎軌等；技術是因應拍片現場各種地形，軌道要鋪得平穩，需要靠經驗「抓水平」；藝術是推軌的啟動和停止必須精準掌握節奏、拍點，否則一再重來，底片「燒錢」，且導演的情緒會大受影響。

王偉六先生的力氣大，推軌平穩是基本功，他用心揣摩：「你要觀察，要看演員的情緒，看她什麼時候要掉淚、要轉頭，你就要配合。」他融入角色，一面推軌，一面在心裡跟著默念台詞！

本試題係兩面印刷
Exam Printed on 2 sides.

銘傳大學 101 學年度研究所碩士在職班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生

「管理個案分析」試題

(第 5 頁共 5 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

王偉六先生是侯孝賢導演的基本班底，侯導沒拍片時，他帶著團隊四處接案，雖然他的行情比一般電影場務高，仍是各導演拍片時的第一選擇。因為拍電影把一大群人拉到窮鄉僻壤，離鄉背井幾個禮拜，拍片現場非常混亂，萬一出現不安或不滿的情緒，需要有人能「鎮」得住場面。體力過人、經驗老到、親和又霸氣的王偉六有這種能力，找他，「就像買一個保險！」

《賽德克·巴萊》在崇山峻嶺拍戰爭片，衝殺、爆破，天天有人掛彩，滑倒摔傷、被虎頭蜂叮、被溪澗利石割傷、被道具劍劃傷等。華麗壯觀的畫面背後是王偉六帶領場務組克服困境付出血汗。艱鉅大戲搭配素人演員與經驗不足的團隊，居然沒有重大意外，「阿六穩定軍心真的很重要，」黃志明製片認為。

王偉六每天帶領基層員工打點雜務，跟著導演盯現場，他了解每一位導演的個性和處境，會適時提點、幫一把。拍賽德克的過程中，魏德聖導演的壓力很大，「有一陣子我真怕魏導會去自殺，上吊，兩鞋就留在溪邊...。」王偉六說，他看到現場氣氛低迷，總會刻意當開心果，講講八卦，拉魏導去吃飯，半關懷半威嚇地跟魏德聖說：「你錢咁味還阮，唔通去自殺喔（你錢還沒還我們，不能去自殺喔）！」

王偉六先生獲獎後說，「希望我身體健康，繼續為台灣電影做更多努力。」他一度想離開電影界，後來侯導叫他撐下去，「侯導說沒有我，他想把公司收掉，也不想拍片，因為這句話點了我，讓我繼續撐下來。」他期待未來場務能成為國片的關鍵螺絲釘。「我得不得獎不是重點，重要的是場務這個工作能受到肯定，年輕人能待下來！」王偉六說。

林正盛導演與他合作四部電影，有他在片場，總讓林導心安了一大半。夥伴們叫六哥『魔鬼阿六』，他總是不畏艱難的完成高難度工作。「他用三十年青春歲月，把一個小角色做到最大，最好！」《賽德克·巴萊》監製黃志明高度肯定。

資料參考：李光真，他用 30 年歲月，把小角色做到最大，商業周刊，1255 期，2011/12/12。郭羿婕，沒有王偉六 侯孝賢不想拍片，中央通訊社，2011/11/26。

- (1) 王偉六先生具備哪些人格特質、價值觀、知識或能力，讓他成為台灣導演們所器重與信賴的專業夥伴？（10 分）
- (2) 請用 Maslow 需求理論解釋，王偉六先生對於工作職涯有哪些需求？王偉六先生如何激勵自我？電影公司的老闆/製片/導演如何激勵王偉六先生？（10 分）
- (3) 請描述您在職場上曾經遇過一位默默付出的幕後英雄很類似王偉六先生，他（她）有哪些傑出的觀念、行為或做法，有效地提升團隊的績效？在艱困的工作環境或微薄的待遇下，他（她）如何自我激勵以保持熱情？（10 分）

試題完
End of exam